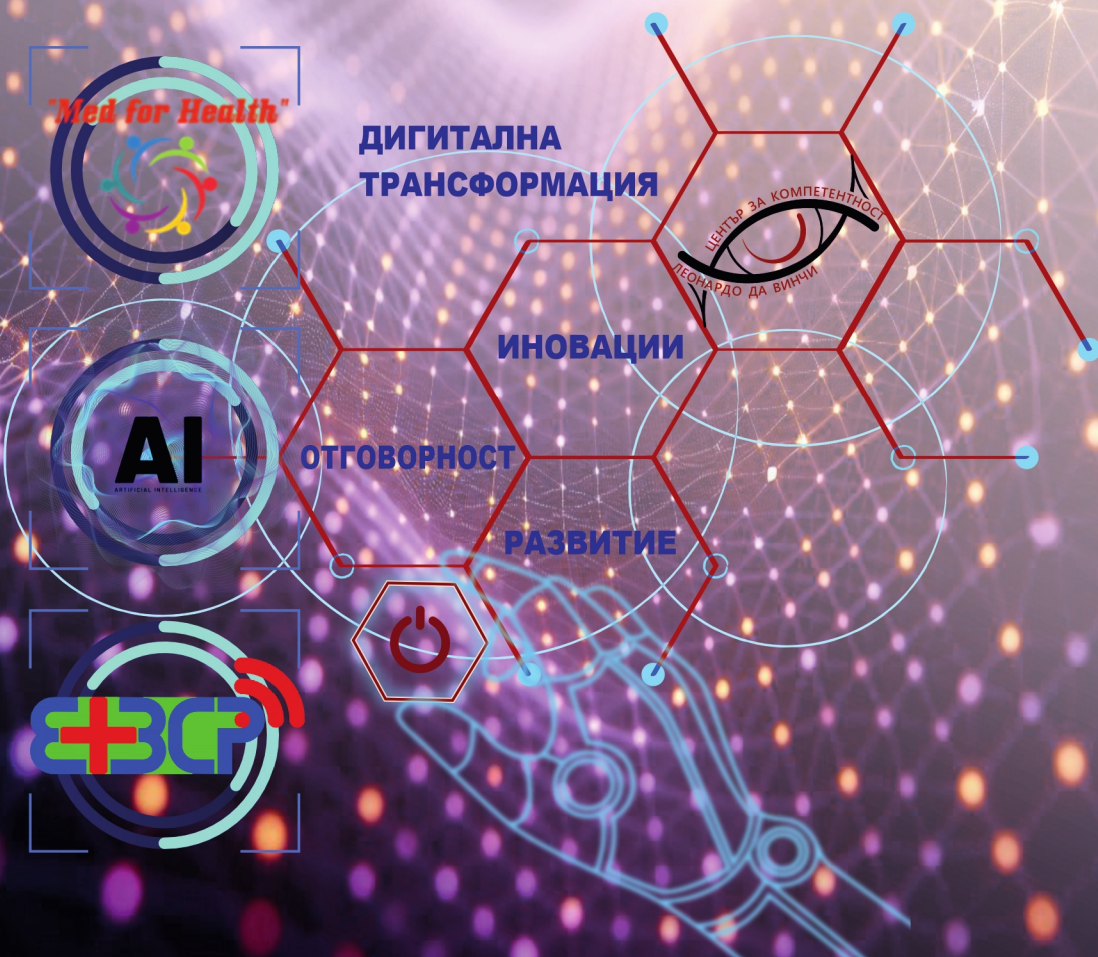


# МАНДАТНА ПРОГРАМА

ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ  
НА МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ — ПЛЕВЕН  
2025-2029

на кандидат за Ректор  
проф. д-р Добромир Димитров Димитров, д.м.



## ВЪВЕДЕНИЕ

Медицински университет – Плевен е образователно и изследователско висше училище, отговарящо на съвременните изисквания за водещи европейски и световни университети, отличаващо се с устойчиво и динамично развитие и конкурентоспособност. Структурата на Медицински университет – Плевен включва пет факултета – Факултет „Медицина“, Факултет „Фармация“, Факултет „Обществено здраве“, Факултет „Здравни грижи“, Факултет „Ветеринарна медицина“, както и Медицински колеж, Департамент за езиково и специализирано обучение, Научноизследователски институт и Център за следдипломно обучение. Основни звена в структурата на Научноизследователския институт са Телекомуникационният ендоскопски център с експериментална операционна зала и виртуална зала с тренажори, Центърът за компетентност „Леонардо да Винчи“, Центърът за трансфер на знания и технологии, Университетската лаборатория за научни изследвания, Вирусологичната лаборатория, Ресусцитационният център и Вивариумът. С решение №298 от 09 май 2025 г. на Министерския съвет е одобрен проектът за откриване на най-новото основно звено в структурата на МУ-Плевен - Факултет „Ветеринарна медицина“. Понастоящем Медицински университет – Плевен провежда обучение по 17 специалности, 5 магистърски и 12 бакалавърски програми в 4 професионални направления – медицина, фармация, здравни грижи и обществено здраве.

Днес МУ-Плевен се откроява на картата на висшето медицинско образование като водещ образователен и научноизследователски център, който е част от партньорска мрежа от национални и международни организации. Университетът обучава български и чуждестранни студенти от над 50 държави от цял свят, а нашите възпитаници са достойни посланици на Алма Матер в САЩ, Европа, Индия и Австралия.



Развитието на образователния процес е заемало водеща роля в стратегиите на първите ръководства на МУ-Плевен. За своята 50-годишна история Медицински университет – Плевен е доказал, че с иновативен дух, новаторство и адаптивност, умее да преодолява всяка криза и да чертае успешния път на своето развитие.

Целта на настоящата мандатна програма е да определи основните насоки и приоритети за развитие, както и сферите на дейност на Медицински университет – Плевен за периода 2025 г. – 2029 г.

Издигането и съхраняването на авторитета и лидерските позиции на МУ-Плевен изискват постоянство, стратегическа визия и устойчиво развитие. Цялостната дейност на Медицински университет – Плевен е насочена и към 17-те „Цели за устойчиво развитие на ООН“. Като Висше училище нашият основен фокус е върху Цел 4 „Достъпно и качествено образование“ и Цел „Добро здраве и благополучие“. Мисията на Медицински университет – Плевен е да изгражда висококвалифицирани медицински и здравни специалисти, подготвени да посрещнат предизвикателствата на съвременното здравеопазване и да предложат най-добрата здравна услуга и грижа за пациента. Приоритетните направления в дейността на Висшето училище са развитието на минимално инвазивната и роботизираната хирургия, телемедицината и 3D медицината, персонализираната и геномна медицина, клетъчните и тъканните технологии биопринтирането, приложението на изкуствения интелект в диагностиката и терапията, онкологията и молекулярната патология, телепатологията, фармакогеномиката, общественото здраве и здравните грижи, здравният мениджмънт и промоцията на здравето.

Основните цели и приоритетни направления за развитие на МУ-Плевен, представени в Мандатната програма, са подчинени на мисията, дейността и традициите на Университета. Те са формулирани съгласно изискванията на националното

законодателство и международните стандарти, и са съобразени със:

1. Стратегията за развитие на висшето образование в Република България 2021 г. – 2030 г.
2. Стратегическата рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България 2021 г. – 2030 г.
3. Националната стратегия за развитие на научните изследвания в Република България 2017 г. – 2030 г.
4. Иновационната стратегия за интелигентна специализация (ИСИС) 2021 г. – 2027 г.
5. Националната пътна карта за научна инфраструктура 2020 г. – 2027 г.
6. Политиката за развитие на Медицински университет – Плевен.
7. Болонската декларация за създаване на общоевропейско образователно пространство за висшето образование.
8. Вътрешните нормативни актове и процедури.
9. Основните тенденции в образованието и здравеопазването, както и с предизвикателствата пред съвременните организации, свързани с постигане на устойчивост и непрекъснато развитие.

#### **Основни предизвикателства за следващия мандатен период:**

- Насърчаване на младите преподаватели за академично развитие;
- Балансиране на възрастовата структура и допълване на академичния състав на МУ-Плевен;
- Поддържане и надграждане на стимулиращите условия за обучение, научноизследователска дейност и проектна дейност;
- Дигитализация на административните процеси в МУ-Плевен;

- Подпомагане и развитие на комуникационните връзки между различните структури и звена в МУ-Плевен, базирани на дигитализация;
- Разработване на устойчиви механизми за осъвременяване на съществуващите и стимулиране за създаването на нови учебни програми, които да отговорят на високите потребности на дигиталното поколение млади хора;
- Увеличаване на дела на практическото обучение чрез използване на VR (виртуална реалност), AR (добавена реалност), AI (изкуствен интелект) и др.;
- Утвърждаване на ученето през целия живот, продължаващото медицинско образование и прилагането на принципите на персонализирана и базирана на доказателствата медицина в обучението;
- Осъществяване на интензивни академични "стартър" програми;
- Осъществяване на по-тясна университетско-болнична координация и подобряване на клиничните обучения;
- Интернационализация на висшето образование и необходимостта от включване му в международни образователни и научни мрежи;
- Увеличаване на капацитета за обучение на направление 7.5. „Здравни грижи“;
- Акредитиране на нови докторски програми във всички професионални направления на МУ-Плевен, по които се извършва обучение на студенти;
- Кадрово осигуряване на управлението на качеството на всички нива;
- Развиване на механизми за ефективно финансиране и подкрепа на научните изследвания и идеи на национално и локално ниво;



- Повишаване на разпознаваемостта и видимостта на научните достижения и изследвания в МУ-Плевен в различни бази данни;
- Реализиране на Концепцията за модерна дигитална платформа за библиотеката;
- Повишаване на международната видимост чрез участия на преподаватели като гост-лектори и експерти в партньорски университети;
- Изграждане на сграда за Факултет „Ветеринарна медицина“;
- Изграждане на Университетска ветеринарна болница с клиники за дребни животни и на Университетска ветеринарна болница с клиники за едри животни за нуждите на Факултет „Ветеринарна медицина“.

### **Стратегически цели за развитието на МУ-Плевен**

- Съхранение на идентичността и автономността на Университета чрез повишаване на конкурентоспособността;
- Запазване и надграждане на академичните традиции;
- Модернизиране и интеграция на дигиталните технологии в учебната дейност;
- Развитие и предлагане на актуални образователни програми, обучителни и квалификационни курсове;
- Прогресивно увеличение на престижа на МУ-Плевен като център на иновациите и нововъведенията в образователната и научноизследователската дейности;
- Постигане на високи научни постижения с практическа приложимост и трансфер на технологии в обществото;
- Увеличаване на партньорите на национално и международно ниво. Интернационализация на

Университета и работа в мрежи на европейско и световно ниво;

- Устойчиво развитие на академичния състав на Университета, както чрез административна и финансова подкрепа, така и чрез стимулиране на ученето през целия живот. Изграждане на последователна и визионерска кадрова политика;
- Стимулиране на научноизследователската дейност в Университета и на развитието на иновации;
- Осъществяване на дигитална трансформация на процесите в Университета;
- Поддържане и развитие на модерна, високотехнологична и функционална материално-техническа база и информационна база;
- Продължаване на финансовата политика, насочена към обезпечаване на финансовата стабилност на Университета, инвестиции за модернизиране и надграждане на учебната и научноизследователските инфраструктури, устойчив ръст на трудовите възнаграждения.

### **Основни принципи за бъдещето управление на МУ-Плевен**

- Академична автономия;
- Законосъобразност;
- Академична свобода;
- Плурализъм;
- Компетентност;
- Професионализъм;
- Екипност.

### **Основни ценности на бъдещето управление на МУ-Плевен**

- Прозрачност и справедливост;
- Отговорно лидерство;
- Откритост;

- Етичност;
- Стимулиране на творческия потенциал;
- Съхраняване на традициите;
- Стимулиране на новаторския дух;
- Подкрепа и диалогичност;
- Развитие на ценностите на Болонския процес.

## **Основни сфери на дейност**

- I. Образователна
- II. Научноизследователска
- III. Качество на обучението и акредитация
- IV. Международна и проектна дейност
- V. Университетско-болнична координация
- VI. Финансова, управленска и административна

## **ОБРАЗОВАТЕЛНА СФЕРА**

**Основна цел:** постоянна адаптация на образователната дейност към технологичния прогрес в отговор на бързото развитие на технологиите, промените в здравните системи и повишените изисквания към бъдещите лекари; подобряване на теоретичните знания и практическите умения и подкрепа на студентите за подготовка на компетентни специалисти.

1. Необходимост от интеграция на дигитални технологии:
  - 1.1. Приложение на виртуална и добавена реалност (VR/AR) за симулация на операции, диагностика и обучение.
  - 1.2. Използване на изкуствения интелект (ИИ) като помощ в диагностиката и персонализираното лечение със съответно актуализиране на учебните програми.
2. Редуцирано практическото обучение:
  - 2.1. Намален достъп до клинични бази поради натоварените болници.

- 2.2. Ограничаване на възможностите за работа с реални пациенти поради етични и юридически рестрикции.
3. Адаптация към променящите се изисквания в медицината:
  - 3.1. Растяща нужда от интердисциплинарни знания (геномика, биоинформатика, гериатрия, палиативна медицина и др.).
  - 3.2. Фокус върху превантивната и обща медицина поради увеличаване процента на хроничните заболявания.
  - 3.3. Глобални здравни предизвикателства (пандемии, микробна резистентност, изменение на климата).
4. Емоционална и психическа натовареност на студентите:
  - 4.1. Високо ниво на стрес и burn out сред студентите по медицина.
  - 4.2. Недостатъчна подкрепа за психичното здраве в университетите.
5. Финансови и инфраструктурни предизвикателства:
  - 5.1. Необходимост от непрекъснато обновяване и модернизиране на материалната база и инфраструктурата в медицинските университети.
  - 5.2. Недостиг на преподаватели.
  - 5.3. Висока цена на обучението.
6. Глобализация и мобилност:
  - 6.1. Изискване за стандартизация на медицинското образование (международни акредитации).

### **Тенденции за бъдещето:**

- Акцент върху персонализираното обучение – адаптивни платформи, фокус върху индивидуалните нужди на студентите;
- Провеждане на компетентностно-базирано обучение – оценка предимно на практически умения, а не само на теоретични знания;



- Осъществяване на по-тясна университетско-болнична координация и подобряване на клиничните обучения;
- Акцент върху етика и комуникация – работа с пациенти в дигитална среда.

## Приоритет 1

**Оптимизиране провеждането на целогодишна кандидатстудентска кампания за убеждаване и привличане на най-добрите и подготвени млади хора под мотото „Заедно в бъдещето“. Целта е тя да създаде доверие, да информира ясно и да ангажира активно бъдещите студенти чрез реални примери, практична помощ и интерактивен диалог.**

### Задачи:

1. Реално представяне на действителността:

1.1. Нефилтриран поглед

1.1.1. Представяне на истински истории на студенти и преподаватели, които споделят впечатленията си от университета в интервюта, видеодневници, истории в социалните мрежи.

1.1.2. Демонстрация на моменти от ежедневието на студентите адаптирани като кратки видеа: лекции, упражнения, практики, изпити, студентски събития.

1.2. Изтъкване на предизвикателствата и трудностите в медицината, но и на начините, по които Университетът подкрепя и се грижи за студентите.

1.2.1. Серия интервюта с преподаватели, които разказват за своите грешки, страхове и провали в началото и как са ги преодолели.

1.2.2. Кратки интервюта със студенти, които балансират между натоварена учебна програма и занимания в свободното време.

2. Осигуряване на полезна и практична информация:

### 2.1. Предоставяне на ясни и точни данни за:

- Изисквания за прием (дати за изпити, документи, срокове);
- Програми за обучението (дисциплини, клинични практики, специализации);
- Статистически показатели (процент приети студенти, годишен бал, успеваемост, реализация, топ 10 грешки при изпита по биология);
- Налични безплатни ресурси – подготвителни материали (примерни тестове, уебинари, консултации с експерти).

### 2.3. Обогаляване на приложението за самоподготовка на кандидат-студенти с възможност за осъществяване на изпитна симулация.

### 3. Осъществяване на интензивна комуникация с кандидат-студентите:

#### 3.1. Осигуряване на интерактивност – комуникация с кандидатите чрез:

- Q&A сесии в Instagram/Facebook/YouTube;
- Виртуални разходки из кампуса (360° видео, онлайн турове);

#### 3.2. Осъществяване на предавания на живо от учебни зали, на лични контакти, на срещи с ментори (студенти-членове на СС).

#### 3.3. Използване на социалните мрежи чрез кратки, но съдържателни видеа в TikTok/Reels/Shorts, анкети, AMA (Ask Me Anything) сесии, Instagram истории и email кампании.

#### 3.4. Изпращане на персонализирани съобщения до кандидатите чрез роботизираната система.

#### 3.5. Активности в реална среда:

##### 3.5.1. Продължаване на традицията за провеждане на Дни на отворените врати с възможност за посещение на университета, лаборатории и болници.

- 3.5.2. Осигуряване на силно присъствие на образователни изложения. подходящи образователни борси, студентски панаири и др.
- 3.5.3. Продължаване на партньорствата със средни училища – лекции и мотивационни срещи в гимназии.
- 3.5.4. Създаване на малка медицинска школа - безплатни уъркшопи за ученици (инжекция на силиконов модел, VR анатомия – 3D тур в човешкото тяло, Shadow a student – възможност за кандидати да прекарат половин ден със студент).

## **Приоритет 2**

**Дигитализация на образователния процес като иновативен подход, съобразен с динамиката на медицинската наука и изискванията към бъдещите лекари с цел провеждане на персонализирано и гъвкаво обучение, по-добра подготовка на студентите за реалната практика и спестяване на време и ресурси.**

### **Задачи:**

- 1. Въвеждане на активни методи на обучение с гъвкави и интерактивни учебни среди чрез работа в екип и колективно учене (проекти в групи, дискусии и peer-to-peer обучение) в модерни лаборатории и симулационни центрове с високотехнологично оборудване:
  - 1.1. Утвърждаване и надграждане на системата за ПБО и кейс-базирано обучение (CBL) (анализ на детайлни клинични сценарии, свързани с теоретичните знания) като методи за активно обсъждане на преподаваната материя от страна на студентите и развиването у тях на умения за аргументиране, словесно дебатиране, вземане на решения, критично мислене и диагностични умения.

- 1.2. Симулационно обучение – използване на виртуални симулатори, манекени и стандартизирани пациенти за практически тренировки без риск за реалните пациенти.
- 1.3. Въвеждане на телемедицински симулации (трениране на диагностика и консултации чрез видео връзки).
- 1.4. Използване на метода „обърната класна стая“, при които студентите изучават предварително теорията онлайн, а времето в аудиторията се използва за дискусии, практически задачи, симулации и клинични случаи.
2. Създаване на гъвкави учебни програми с елементи на микрообучение:
  - 2.1. Провеждане на обучения с цел придобиване на специфични умения („Основен животоподдържащ курс“, „Инжекционна и превързочна техника“, „Шев и възлообразуване“).
  - 2.2. Създаване на кратки, но фокусирани модули преди практически занятия (видео с инструкции за пункция или друга процедура 10 минути преди упражнението).
  - 2.3. Провеждане на седмичен конкурс за активно учене в системата Lecturio с тест и осигурени награди при над 85% верни отговори.
3. Интегриране на технологични иновации:
  - 3.1. Включване в учебното съдържание на факултативни дисциплини и практическо обучение по нови дигитални технологии като изкуствен интелект (AI), добавена реалност (AR), изкуствена реалност (VR), както и на базово обучение по алгоритмично мислене – 3D анатомични модели, виртуални операции и интерактивни симулации.
  - 3.2. Продължаване използването на дигитални платформи като Lecturio; обогатяване с нови онлайн модули и платформи за самообучение с видео лекции и тестове.

- 3.3. Прилагане на геймификация – сериозни игри за обучение по диагностика и лечение - VR игра за хирургически процедури, случаи за диагностика с награди.
4. Интензивно обучение по съвременни дигитални технологии:
  - 4.1. Обучение по болнични медицински софтуери в сътрудничество с ВУТП.
  - 4.2. Анализ на данни в медицината – включване на курсове по биоинформатика и изкуствен интелект за интерпретация на пациентски данни.
5. Въвеждане изучаването на интерактивни анатомия и хирургия и създаване на виртуални симулации за клинични случаи.
6. Обучение със социално-емоционален акцент и тренинг по емпатия, при които студентите изживяват света от гледна точка на пациент.
7. Включване във виртуални международни колегии, при които студентите решават клинични случаи в екипи с колеги от чужбина.
8. Гост-лекции от световни специалисти чрез Zoom/Teams.
9. Оценяване предимно на компетентностите и уменията, а не само на знанията на студентите.
10. Фокус върху „меките умения“ (soft skills) на студентите чрез обучение по комуникация с пациенти, екипна работа, управление на стреса и лидерство.
11. Симулации за кризисни сценарии – подготовка за епидемии, природни бедствия и климатични промени.
12. Осъществяване на обратна връзка и адаптивност със студентите:
  - 12.1. Регулярни анкети сред студенти и преподаватели за оценка на новите методи.
  - 12.2. Сравняване на традиционни и иновационни методи за измерване на ефективността.

13. Въвеждане на дигитални инструменти за оценяване знанията на студентите.

### **Приоритет 3**

**Стимулиране развитието на младите преподаватели и балансиране на възрастовата структура на академичния състав чрез стратегическо планиране и цялостен подход - от научна и педагогическа подкрепа до мотивация и институционални промени. Основна цел е привличането на нови таланти, запазване на опита и създаване на устойчиви условия за развитие на университета.**

#### **Задачи:**

1. Стимулиране на професионалното развитие на младите преподаватели чрез:
  - 1.1. Провеждане на обучения, семинари и курсове по педагогически умения, научна етика и модерни образователни технологии.
  - 1.2. Осигуряване и стимулиране на международна активност чрез стипендии за специализация в чуждестранни университети и научни центрове.
2. Продължаване практиката за осигуряване на финансови стимули като надбавки за изявена преподавателска дейност.
3. Стимулиране кариерното развитие на младите преподаватели и изследователи чрез възможности за заемане на лидерски позиции чрез включване на млади преподаватели в ръководни екипи и проекти.
4. Осигуряване на оптимална работна среда и мотивация:
  - 4.1. Подобряване на условията на труд чрез изграждане на модерни лаборатории, дигитални ресурси и административна подкрепа.



- 4.2. Учредяване на годишни награди за най-добри млади преподаватели.
- 4.3. Осигуряване на баланс между преподаването и изследователската дейност: намаляване на административната тежест и насърчаване на научната продукция чрез дигитализация на процесите.
- 4.4. Продължаване провеждането на конкурса за "Най-добър преподавател" с награди: финансиране на стаж в чужбина или лабораторно оборудване.
- 5. Осигуряване на оптимален баланс между работа и личен живот:
  - 5.1. Създаване на гъвкав график с възможности за дистанционна работа и съчетаване на преподаване с клинична практика.
  - 5.2. Изграждане на програми за психично здраве с цел консултации и подкрепа за преодоляване на стрес и burn out синдрома.

## НАУЧНОИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА СФЕРА

**Основна цел:** устойчиво развитие и затвърждаване на водещите позиции на Университета като изследователско училище – иноватор във внедряването на високи технологии и дигитализация в научноизследователската дейност.

Научноизследователската дейност в МУ-Плевен е основна при затвърждаването му като водещ научноизследователски център иноватор във внедряването на високи технологии и дигитализация, част от „бръшляновата лига“ на изследователските висши училища в България. Утвърждаването и надграждането на достигнатите регионални, национални и международни позиции налага непрекъснато повишаване на качеството и видимостта на научноизследователската дейност в

съответствие с динамиката на процесите в науката на национално и международно ниво.

1. Интелектуални, организационни, технически и ресурсни предизвикателства пред организирането и реализирането на фундаментални и/или приложни научни изследвания във всички научни направления на Университета.
2. Неблагоприятно възрастово разпределение на научноизследователския състав в Университета и концентриране на значимите научни резултати в ограничен брой научни области.
3. Затруднения в привличането и подбора на мотивирани и високо квалифицирани млади учени и докторанти.
4. Необходимост от цялостна дигитализация на дейностите при обучението на докторанти и библиотечната дейност.
5. Увеличаване на броя на акредитираните докторски програми като предпоставка за разгръщане на ветрилото на научноизследователската дейност и научно развитие на кадрите във всички научни направления на Университета.

## **Приоритет 1**

**Стимулиране, подкрепа и инвестиране в научноизследователския потенциал на академичния състав и повишаване на удовлетвореността на изследователите и докторантите, обучаващи се в Университета.**

1. Разгръщане на научния потенциал на изследователите и привличане както на утвърдени учени от страната и чужбина, така и на млади специалисти за провеждане на мултидисциплинарни фундаментални и научно-приложни изследвания чрез разработване на интердисциплинарни проекти и споделяне на наличната високоспециализирана апаратура.
2. Повишаване на ангажираността на заместник-деканите по НИД, ръководителите на катедри, научните ръководители и

научните консултанти за устойчиво ангажиране и развитие на членовете на основното звено, докторантите и студентите в научноизследователската работа.

3. Поддържането на вътрешна университетска система за оценка на качеството на научноизследователската дейност и за атестиране на научноизследователския състав и докторантите.
4. Разширяване на научното сътрудничество и изграждане на научни мрежи и научни клъстери, обединяващи интелектуален и ресурсен потенциал на основните звена на МУ – Плевен, други висши училища и научни организации в страната и чужбина.
5. Запазване на академичните традиции за връчване на ежегодни награди за млади учени с много добра научна продукция, награди за учени или научни колективи с национално и международно признание за цялостна научна дейност, дипломи за ОНС „Доктор“, научна степен „Доктор на науките“, академични длъжности „Доцент“ и „Професор“ и почетно звание „Doctor Honoris Causa“ и популяризирането им в медийното пространство на регионално, национално и международно ниво.
6. Осъществяване на интензивни академични "стартър" програми:
  - 6.1. „Първи стъпки в науката“ – едногодишна програма с финансиране на първо самостоятелно изследване (минигрант до 10 000 лв.).

## **Приоритет 2**

**Постоянно усъвършенстване, надграждане на качеството и популяризиране на резултатите от научните изследвания в съответствие с най-значимите национални и международни научни постижения.**

## **Задачи:**

1. Оптимизиране на дейността на Докторантското училище, въвеждане на сертификационни курсове за СДО и участие на студентите в кръжоци и научни проекти за повишаване на капацитета и уменията на младите учени, докторантите и постдокторантите по отношение на създаването на интелектуална собственост и трансфер на знания, полезни за академичната им кариера и за обществото.
2. Подкрепа на млади учени, докторанти, постдокторанти и изследователи чрез създаване на Център за подкрепа на изследователската и публикационна дейност, осигурен със собствени средства от Университета, за менторска подкрепа, статистическа обработка на научни данни, езикова редакция и проверка на текстове за уникалност и плагиатство.
3. Укрепване и целева подкрепа на водещите научни школи и екипи на Университета, развитие и популяризиране на научните резултати по отделни направления и интердисциплинарни изследвания в приоритетни научни и научно-приложни области на Университета.
4. Увеличаване на популярността на традиционно провежданите в Университета Международна медицинска научна конференция за студенти медици и млади лекари, Национални студентски научни сесии на Факултет „Здравни грижи“ и Медицински колеж, както и привличане и стимулиране за участие на студенти от другите факултети на Университета.
5. Затвърждаване на инициативите международно признати учени от МУ-Плевен да организират и участват в авторитетни университетски, национални и международни научни форуми и популяризиране на дейността на хабилитирани през годината преподаватели чрез изнасянето на публични лекции.

### Приоритет 3

**Превръщане на МУ-Плевен в генератор на партньорства с бизнеса, инкубатор за иновации, създаване на стартиращи компании и реализация в практиката на научна продукция.**

#### **Задачи:**

1. Динамичен мониторинг на постигнатите резултати в научните направления с възможност за преобразуване, обединяване, отпадане на съществуващи или добавяне на нови направления за разширяване на възможностите за трансфер в практиката на научни знания и практики съответни на обществените потребности, интересите и търсенето на бизнеса и индустрията в здравеопазването и обществото.
2. Разширяване на сътрудничеството с национални и международни научни центрове, държавни и общински институции, бизнеса и неправителствения сектор за съвместно разработване и изпълнение на научно-изследователски проекти по ключови проблеми на здравето и социално развитие.
3. Продължаване на съществуващите партньорства и участие в национални, регионални и международни клъстери и иновационни паркове за постигане на ново измерение на връзката образование-наука-бизнес.
4. Утвърждаване на конкурсно-проектното начало и ресурсното обезпечаване на научноизследователската дейност в Университета и Научноизследователския институт при разработване на мултидисциплинарни научно-изследователски проекти със значим фундаментален и научно-приложен характер в приоритетните за МУ-Плевен научни направления, и на съвместни проекти с други научни организации в страната и чужбина.
5. Привличане на експерти и реално стартиране на дейността на „Център за трансфер на знания и технологии“ за юридическа и техническа помощ и подпомагане на всички основни звена

на Университета по въпроси за свързаността на потребностите на обществото с научните постижения и практическото им приложение в бизнеса.

## **Приоритет 4**

**Непрекъснато надграждане и внедряване на високотехнологична материално-техническа и информационна база чрез модернизиране на инфраструктурата на научноизследователските екипи и лаборатории в Университета.**

### **Задачи:**

1. Придобиване на материално-техническа и информационна база за научноизследователската дейност със средства предоставяни целево от държавния бюджет, собствени средства на Университета и чрез гъвкаво привличане на средства по подходящи оперативни програми, фондове и от други външни източници.
2. Надграждане на изградената и внедряване на нова уникална научна инфраструктура на департаментите „Персонализирана медицина“, „3D Медицина“, „Минимално инвазивна хирургия“ и „Роботизирана хирургия“ на Център за компетентност „Леонардо да Винчи“.
3. Ресурсно обезпечаване, утвърждаване и надграждане на Учебния експериментален център по ендоскопска хирургия и структурите към него „Център за виртуално обучение и научни изследвания“, „Симулационен център“, „Център по фетална медицина“ и „Иновативен портал – високотехнологична 3D медицинска маса за виртуални дисекции 3D студио“ като иновативен, високотехнологичен и съвременно базиран център за развойна научноизследователска дейност, интегриран с национални, европейски и световни центрове.

4. Развитие на научноизследователската дейност в направления Фармация и Ветеринарна медицина чрез ресурсно обезпечаване с апаратура и консумативи и привличане и изграждане на изследователи в тези сфери.

## **Приоритет 5**

**Продължаване на устойчивата политика за финансово обезпечаване на технологичната инфраструктура и на научноизследователската дейност.**

### **Задачи:**

1. Усъвършенстване на финансирането на научноизследователската дейност със средства предоставяни целево от държавния бюджет, собствени средства на Университета и чрез гъвкаво привличане на средства по подходящи оперативни програми, фондове и от други външни източници.
2. Финансово стимулиране на авторите и научните екипи за публикуване в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни.
3. Финансово стимулиране на авторите и научните екипи за участия в престижни национални и международни научни форуми.
4. Обвързване на постигнатите високи научни резултати на научноизследователския състав и докторантите с финансово стимулиране и ускорено академично развитие.

## **Приоритет 6**

**Подкрепа на видимостта на постигнатите научни резултати, интеграция и интернационализация в научноизследователската дейност в Университета.**



### **Задачи:**

1. Утвърждаване на научното списание Journal of Biomedical & Clinical Research в списъка на реферирани и индексирани издания и включването му във вторични бази данни (Scopus, WoS).
2. Устойчиво поддържане на видимостта на резултатите от научните изследвания на академичния състав чрез профилите в Research Gate, Google Scholar, ORCID и Българския портал за отворена наука.
3. Привличане на водещи учени, вкл. и възпитаници на МУ-Плевен, работещи в други институции в страната и чужбина за съвместни научни изследвания.
4. Създаване на вътрешна информационна система за предстоящи проекти, проекти в изпълнение, приключили проекти, търсене на участници в проекти, търсене на партньори по проекти за фундаментални и/или приложни научни изследвания, насочени към иновации или интелектуална собственост.
5. Разширяване на международното сътрудничество и активно участие в национални и международни изследователски мрежи вкл. в създадената мрежа от изследователски висши училища в Р България.

### **Приоритет 7**

**Превръщане на Университетската библиотека в лесно достъпен, модерен и технологично осигурен информационен център.**

### **Задачи:**

1. Поддържане на самостоятелния сайт на библиотеката чрез единен портал към цялата информация, генерирана в библиотеката: бази данни, дигитално съдържание, електронен каталог.

2. Въвеждане в библиотечната система на иновативен модул за издирване на цитирания и импакт фактор, подпомагащ оценката на наукометрията на академичния състав, акредитационните процедури и регулярни отчети на НИД.
3. Текущо поддържане на електронен репозиториум, с цел дълготрайно съхраняване на научните трудове (статии, книги, дисертации, автореферати на дисертации, постери и доклади от научни форуми, лекции и материали) и предоставяне на възможност за тяхното разпространение в глобалната мрежа.
4. Набавяне на нови източници на информация на традиционен и електронен носител, абонамент и закупуване на книги, списания и бази данни и коопериран обмен с други медицински библиотеки в страната и в чужбина.
5. Дигитализация и съхранение на съществуващите източници на информация, с цел максимално удължаване на живота им и улесняване на достъпа до тях. Създаване на електронни архиви на свободен достъп за преподаватели и студенти.
6. Реализиране на концепция за модерна дигитална платформа за библиотеката, която има за цел да заложи основни функционални аспекти и бизнес изисквания към нова платформа за дигитална библиотека. Тази платформа ще бъде проектирана по начин, който да позволи интеграцията на AI приложение, което ще подобри използваемостта и възможностите, които предлага библиотеката. Новата дигитална платформа за библиотека ще бъде модерна и интуитивна, притежаваща всички съвременни изисквания за дигитални библиотеки, с фокус върху лекота на достъп и използване. Основните характеристики следва да включват:
  - Управление на библиотечния фонд и каталогизиране на съдържанието: възможност за управление на всички библиотечни материали, включително учебници, книги, научни списания и публикации, монографии, аудио-визуални материали и други дигитални ресурси.

- Управление на заемане и връщане на материали, задаване на крайни срокове, обработване на подновявания и резервации.
- Интеграция с единно студентско досие.
- Управление на дейността на посетителите на библиотеката, включително тяхната регистрация, история на заемане, известия и др.
- Осигуряване на онлайн база данни с възможност за намиране на всички библиотечни материали.
- Проследяване и управление на всички такси или глоби, свързани със заемането на материали от библиотеката.
- Възможност за използване на AI за бързо намиране на точна информация по даден въпрос от целия библиотечен фонд.

За реализирането на успешното внедряване на новата дигитална платформа за библиотека, ще бъдат заложени следните бизнес изисквания:

- Сигурност на платформата: гарантиране на сигурността и поверителността на данните както за информацията на библиотеката, така и на потребителите;
- Поддръжка на платформата: осигуряване на непрекъсната техническа поддръжка и наличие на обучителни ресурси за потребителите;
- Възможности за интеграция с други системи като образователни платформи и/или дигитални хранилища, които са от водещо значение за правилната работа на платформата;
- Възможност за интеграция с единна идентификация на студента и студентско досие;
- Мобилен достъп: възможност за достъп до библиотечните ресурси за потребителите и библиотечния персонал и управление на техните акаунти от различни устройства - компютри, таблети и смартфони.

7. Интегриране на AI приложение. Успешната интеграция на AI приложението в платформата ще бъде обусловено от архитектурата на дигиталната библиотека, която ще позволи лесно внедряване на нови модули и функционалности. Прилагането на възможностите на AI при работата с библиотечния софтуер носи следните предимства на ползвателите на услугата:

- Използване на AI-виртуален асистент, който да навигира и помага на потребителите в реално време, отговаряйки на въпроси и предоставяйки ресурси;
- Семантично търсене: Предоставяне на точни резултати чрез разбиране на контекста на подадената от потребителя заявка;
- Подобряване на откриваемостта и използваемостта на ресурсите чрез класифицирането им в съответните категории;
- Използване на машинно обучение, което води до изчистване на грешки.
- Даване на препоръки за подходящи формати за цитиране при необходимост от такова въз основа на типа документ и академичната дисциплина;
- Високо ниво на устойчивост базирани на съвременни технологии.

## КАЧЕСТВО НА ОБУЧЕНИЕТО И АКРЕДИТАЦИЯ

**Основна цел:** усъвършенстване на образователния процес и системата за управление на качеството на Висшето училище в съответствие с приетите институционални, национални и европейски стандарти за качествено образование.

## Приоритет 1

### Поддържане и усъвършенстване на обновената система за управление на качеството на МУ-Плевен.

#### Задачи:

1. Подобряване взаимодействието между всички нейни структурни единици – университетска комисия по качеството, колежанска и факултетни комисии по качеството, катедрени отговорници и вътрешни одитори.
2. Кадрово осигуряване на управлението на качеството на всички нива.
3. Усъвършенстване на изработените дигитални форми за обратна връзка и регулярно проследяване мнението на обучаеми, персонал и потребители на кадри, за качеството на предлаганото обучение и за условията на труд.
4. Регулярен синтез и анализ на данни, получени от разнообразни канали за обратна връзка от заинтересованите страни – студенти, докторанти, преподаватели, административен персонал, работодатели.
5. Периодично актуализиране на критериите, дейностите, процедурите и документацията на системата за управление на качеството в съответствие с настъпили промени в нормативната база (национални и вътрешни нормативни актове) и приетите международни стандарти и насоки за осигуряване на качеството в Европейското пространство за висше образование.
6. Осигуряване на обективна оценка на системата за управление на качеството, чрез регулярно провеждане на външни одити от независими експерти и оптимизиране провеждането на вътрешните одити.
7. Провеждане на ново обучение на преподаватели и студенти за изпълнение функциите на вътрешни одитори с цел подсилване на съществуващите екипи за вътрешни одити в МУ-Плевен.

8. По-широко включване на студенти и докторанти в системата за осигуряване на качеството на образователния процес - участие в официалния механизъм за одобрение, преглед и наблюдение на учебните програми, участие в одиторските екипи, провеждащи вътрешните одити, участие в комисиите по качеството на различно ниво.

## **Приоритет 2**

**Поддържане и подобряване, при възможност, оценките от провежданите от НАОА акредитационни процедури, акредитиране на нови специалности и докторски програми.**

### **Задачи:**

1. Поддържане на кадровото, материално-техническото, информационното, технологичното и управленско обезпечаване на учебния процес и научноизследователската дейност, с оглед непрекъснато повишаване качеството и ефективността на обучението на студенти и докторанти.
2. Стимулиране, подпомагане и софтуерно обезпечаване на изработването, дигитализирането и съхранението в единна база данни на документацията, свързана с учебната, научноизследователската и административната дейност на структурните звена в Университета.
3. Създаване на електронна система за събиране и поддържане на достатъчно надеждна, навременна и изчерпателна информация за реализацията на завършилите студенти на Университета от различните професионални направления.
4. Оптимизиране на връзката с потребителите на здравни кадри с цел по-плътна адаптация на учебните планове и програми към потребностите на бизнеса.
5. Усъвършенстване на електронната система за атестиране на научно-преподавателския състав и докторантите и

превръщане на атестацията на преподавателите в ефективен стимул за професионално израстване и академично развитие.

6. Осигуряване на оптимални условия за запазване на акредитираните до момента научни специалности, успешно финализиране на процедурите, които са в ход.
7. Акредитиране на нови специалности към наличните акредитирани професионални направления 7.5. „Здравни грижи“ и 7.4. „Обществено здраве“.
8. Акредитиране на нови докторски програми във всички професионални направления на МУ-Плевен, по които се извършва обучение на студенти - 7.1. „Медицина“, 7.3. „Фармация“, 7.4. „Обществено здраве“, 7.5. „Здравни грижи“, 6.4. „Ветеринарна медицина“.
9. Акредитиране на съществуващи към момента докторски програми за обучение на докторанти на английски език.
10. Поддържане на база данни за всички видове акредитационни процедури по всички професионални направления и специалности с ясни срокове за подготовка на необходимата документация на основните звена при постоянна комуникация и оказване на съдействие на техните ръководства.
11. Продължаване на провежданото обучение на комисиите по качеството и работните групи за изготвяне на доклади – самооценка за програмни акредитации от основните структурни звена на Университета във връзка с настъпили промени в нормативната база, дейностите, процедурите и документацията на НАОА.
12. Поддържане на актуална информация на сайта на Университета за резултатите от приключили акредитационни процедури и своевременно информиране на всички участници в управлението, учебния процес и обществеността.



### Приоритет 3

#### Подобряване на позициите на МУ-Плевен в Националната Рейтингова система.

##### Задачи:

1. Работа с всички структури на Университета за поддържане на актуална и подробна информационна база данни относно рейтинговите показатели.
2. Подобряване на резултатите по водещи показатели с цел по-добро представяне на Висшето училище в Рейтинговата система на висшите училища в България.

### МЕЖДУНАРОДНА И ПРОЕКТНА ДЕЙНОСТ

**Основна цел:** насърчаване на глобалната ангажираност и популяризиране на научните и изследователски възможности на Висшето училище в съответствие с очертаните приоритети:

- Утвърждаване и разширяване на мрежата от международни партньорства в образованието, науката и иновациите;
- Разширяване на участието в национални и международни проекти, управление на мобилностите и създаване на мултидисциплинарни консорциуми;
- Развитие на възможностите и стимулиране потенциала на академичната общност за активна трансгранична колаборация;
- Подобряване на информационната политика относно международни възможности;
- Увеличаване капацитета за разработване, изпълнение и управление на стратегически проекти.

## **Приоритет 1**

**Разширяване на международните партньорства и мобилността, създаване на устойчиви условия за развитие на дейностите по образователни, научноизследователски и приложни проекти в европейското и международно пространство.**

### **Задачи:**

1. Утвърждаване и разширяване на установените международни контакти на МУ-Плевен в Европа, Азия и САЩ.
2. Развитие на интеграционни дейности и международни мобилности чрез сключване на нови рамкови споразумения с чуждестранни образователни, научни и културни организации.
3. Оптимизиране и дигитализиране на основните правила, процедури и документи свързани с планиране, организацията, изпълнението и контрола на международната дейност и мобилностите.
4. Успешно приключване на програмата „Еразъм 2021-2027“ и активна подготовка за новия програмен период.
5. Стимулиране участие на студентите в образователни и културни дейности в съответствие с визията за създаване на единно европейско пространство за образование.
6. Внедряване и разширяване на инициативата за Европейска студентска карта, така че студентите да имат достъп до цифрово европейско пространство за образование.
7. Разширяване на дейностите по линия на инициативата „Европейски университетски алианси“ за работа по образователни, научно-изследователски и приложни проекти.

## **Приоритет 2**

**Активно стимулиране на преподаватели, докторанти и студенти за участие в национални и международни проекти, институционална подкрепа и практическа помощ.**

### **Задачи:**

1. Създаване на вътрешна база данни с всички активни проекти и финансиращи програми.
2. Учредяване на „Проектна работилница“- провеждане на регулярни сесии за идеи и консултации относно проектно планиране, организация и управление на дейностите
3. Насърчаване на студенти и преподаватели за разработване на проекти и усвояване на средства по програмите „Еразъм 2021-2027“ и „Хоризонт Европа“.
4. Организиране на семинари за докторанти и постдокторанти относно насърчаване и подпомагане кандидатстване по целеви програми като „Мария Кюри“.
5. Подкрепа при формиране на международни консорциуми.
6. Разширяване на комуникацията с национални и международни партньори и институции с цел обучение и изграждане на капацитет за разработване и управление на проекти финансирани по линия на Европейски фондове и други международни програми.

### **Приоритет 3**

**Продължаване на устойчивата политика за надграждане на административния капацитет, подобряване на комуникацията и популяризиране на активностите.**

### **Задачи:**

1. Създаване на периодичен е-бюлетин с всички възможности за проекти, стипендии и мобилности за академичния състав и студентите.
2. Учредяване на „Еразъм клуб“ за промотиране възможностите на програмата сред студенти и преподаватели, както и за подпомагане процеса на адаптация при входящи Еразъм студенти.
3. Активно присъствие в академични платформи.

4. Повишаване на международната видимост чрез участия на преподаватели като гост-лектори и експерти в партньорски университети.
5. Организиране на международни научно-практически форуми и семинари.
6. Поддържане на традицията за провеждане на Международна медицинска научна конференция за студенти и млади лекари и привличане на участници от всички структури на Университета.
7. Активна комуникация с ръководството на Студентски съвет и Асоциацията на студентите по медицина в България-клон Плевен, относно информационни кампании сред студентите по линия на международен обмен и програма „Еразъм“.
8. Осъществяване на съвместни инициативи в областта на европейското и международно сътрудничество с публична администрация, училища, културни институции и неправителствени организации.
9. Участие в международни класации на университети с цел подобряване на международната разпознаваемост.

## УНИВЕРСИТЕТСКО-БОЛНИЧНА КООРДИНАЦИЯ

**Основна цел:** повишаване на качеството на материално-техническата база в университетските болници и клиники и подобряване на условията за работа в тях, с цел придобиване на по-добри и устойчиви практически знания и умения от студентите.

### Приоритет 1

**Усъвършенстване и надграждане на материално-техническата база в университетските болници и създаване на нови структури.**

### **Задачи:**

1. Изграждане на основни и помощни звена за развитието на кардиохирургична дейност.
2. Създаване на условия за започване на дейности по осъществяване на бъбречна трансплантация на територията на „УМБАЛ Д-р Георги Странски“ ЕАД, гр. Плевен.
3. Изграждане на Университетска ветеринарна болница с клиники за дребни животни и на Университетска ветеринарна болница с клиники за едри животни за нуждите на Факултет „Ветеринарна медицина“.
4. Ежегодно анкетиране на служителите на „УМБАЛ Д-р Георги Странски“ ЕАД, гр. Плевен и „УМБАЛ Света Марина“ ООД – Плевен.
5. Стимулиране на стажант-лекарите и медицинските сестри за практично обучение в реална среда чрез предоставяне на 700 стипендии ежегодно (по 100 лв. всяка) за реализиране на дежурства в Спешното отделение към „УМБАЛ Д-р Георги Странски“ ЕАД, гр. Плевен.

### **Приоритет 2**

**Създаване на оптимални условия за придобиването на устойчиви теоретични знания и практически умения на студентите.**

### **Задачи:**

1. Подобряване на достъпа на студентите до клиниките на територията на „УМБАЛ Д-р Георги Странски“ ЕАД, гр. Плевен и „УМБАЛ Света Марина“ ООД – Плевен.
2. Осигуряване на транспорт и време за придвижване между различните бази, съобразено с учебната програма за упражнения и лекции.
3. Осигуряване на равнопоставеност и баланс при разпределението на практическите упражнения и стажове

между двете университетски болници.

4. Осигуряване на оптимален брой преподаватели за обезпечаване провеждането на държавните стажове само и единствено на територията на двете университетски болници.
5. Намаляване до минимум броя на студентите, провеждащи летните си стажове в други болници на страната.
6. Въвеждане на задължителен „сестрински“ стаж във Вътрешна и Хирургична клиника за студентите от специалност „Медицина“, АЕО.
7. Дооборудване на секторите в Университетските болници с преносими компютри и мултимедии за онагледяване на елементи от учебния процес.
8. Осъществяване на контрол по спазване на изискванията за използване от студентите на съответното работно облекло и помощни средства.
9. Създаване на „Алумни общност“ на Медицински университет – Плевен с цел продължаване на връзката на завършилите студенти (алумни) с Университета.

### **Приоритет 3**

**Разширяване на дейността на университетските структури, свързани с реализацията на студентите и младите специалисти, в съответствие с изискванията и нуждите на пазара на труда.**

#### **Задачи:**

1. Обогаляване на дейността на Кариерния център и задълбочаване на сътрудничеството му с центровете в сродните университети.
2. Утвърждаване на дейността и популяризиране сред действащите студенти на Центъра за следдипломно обучение.

## **ФИНАНСОВА, УПРАВЛЕНСКА И АДМИНИСТРАТИВНА СФЕРА**

**Основна цел:** следване на принципите за законност, стабилност, координация и строга йерархия в управлението на МУ-Плевен

### **Приоритетни задачи:**

1. Поддържане на стабилна финансова политика.
2. Запазване на тенденцията на нарастване на дела на собствените приходи чрез повишаване на стойностите и чрез разширяване на видовете приходи.
3. Постигане на ефективност при изпълнение на дейностите в условията на предизвикателствата на националните бюджети и прилагане на динамичното законодателство.
4. Поддържане на собствена политика, наред с държавната по отношение на доходите на персонала.
5. Спазване на бюджетната и финансова дисциплина.
6. Готовност на Университета при решение на ЕК за въвеждане на еврото, като разплащателна валутна единица от 1 януари 2026 г. в Република България, да приложи стандартите и изискванията на БНБ, без да има сътресения във финансовите дейности и функции.
7. Повишаване на юридическата компетентност на административния и академичния състав и синхронизиране на вътрешноуниверситетските процеси с измененията на законодателството.
8. Извършване на регулярен цялостен анализ на вътрешноуниверситетската нормативна уредба и при необходимост внасяне на изменения, съобразени с промените в законодателството, регламентиращо академичните отношения и тези в областта на здравеопазването, както и с приложимата съдебна и административна практика.
9. Осигуряване на система за предварително юридическо съгласуване и консултиране при формулирането на



решенията на първичните звена и всички останали академични органи на управление.

10. Оказване на подкрепа при решаването на специфични казуси чрез организиране на обучителни срещи по теми, свързани с дейността на съответните административни ръководители.
11. Включване на модул за правна култура в програми за повишаване на квалификацията на административния и академичния състав.
12. Разработване на шаблони и процедури, съвместими с актуалните нормативни актове и дигитална система за уведомяване при промени в законодателството, която да задейства автоматичен преглед на съответните вътрешни актове.
13. Осигуряване на превод и разясняване на нормативни актове в достъпен за неюристи език.
14. Годишен отчет за нормативно съответствие на университета – документ, който обобщава направени промени, рискове, предстоящи адаптации и обучения.
15. Осигуряване на достъп до правно-информационни системи за ключови административни звена и ръководство.
16. Извършване на Обстоен одит на текущото състояние на информационната сигурност, който да идентифицира слабите звена и да определи приоритетите за подобрене.
17. Изработване на Пътна карта – стратегически документ, описващ конкретните мерки, срокове и отговорности за укрепване на киберсигурността. Тук се включват както технологични решения (софтуер, хардуер, мрежова архитектура), така и обучителни програми, насочени към повишаване на културата и осведомеността относно киберзаплахите.
18. Утвърждаване на Дългосрочна стратегия, която да осигури устойчива и актуализирана рамка за киберзащита, отговаряща на новите технологични предизвикателства и законодателни изисквания.

## СЛЕД ЧЕТИРИ ГОДИНИ

Бъдещото развитие изисква комплексна визия, разкриване на нови възможности, надграждане и способност за адаптация към променящата се реалност. Съхранявайки традициите, ние не спираме да се развиваме и усъвършенстваме, за да предлагаме на нашите студенти, специализанти и докторанти високотехнологично и иновативно обучение в съвременна среда.

Мандатната програма цели утвърждаването на динамична и иновативна образователна и научноизследователска среда, която да отговори на съвременните нужди на обучението в областта на медицината, здравеопазването и общественото здраве. Чрез сътрудничество между университети, здравни институции и индустрия, както и подкрепяйки нови изследователски проекти и технологии, Университетът ще продължи да бъде лидер в образователната, научноизследователската и приложната дейност.

Ключът към просперитета е съчетание от устойчиво развитие, иновации, дигитална трансформация и отговорност. С Вашата подкрепа заедно ще успеем да разкрием нови възможности за успехи на Медицински университет – Плевен.

Предизвикателствата, пред които сме изправени, изискват интердисциплинарен подход. Колаборацията между различните факултети и административните звена в нашия Университет, както и между различните университети и организации, е мост към създаването на обширни образователни и иновативни проекти, които ще имат реален и устойчив принос.

Вярвам, че с нашите постижения, отговорност и непрекъснато надграждане на научната инфраструктура, увеличение на научната продукция, подмладяване на академичния състав и дигитална трансформация на процесите, ще продължим да създаваме условия на устойчиво бъдеще за Медицински университет – Плевен. Напълно убеден съм, че голяма част от преподавателите, студентите и служителите на

Медицински университет – Плевен през следващите четири години ще продължат да работят за устойчивото развитие на Университета като водещ образователен и научно-изследователски център.